aravis
innovation sociale en Rhône-Alpes

EFFECTUER UN AUTODIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

POUR METTRE EN PLACE UNE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Vous avez décidé d'investir dans un nouveau logiciel ou progiciel (site Internet, outil de travail collaboratif à distance, outil de gestion et de partage des données…) ou vous l'avez déjà mis en place dans votre entreprise.

L'investissement est conséquent, vous devez vous assurer qu'il soit utilisé au mieux, et qu'il apporte les améliorations souhaitées par vous-même et par vos équipes (amélioration des délais, de la qualité, de la productivité…).

Or il est reconnu qu'un des facteurs essentiels de réussite de ce type d'investissement est **la prise en compte du facteur humain** (organisation, compétences, management, conduite de projet…).

C'est pour cela que nous vous proposons **deux autodiagnostics** qui vous aideront sur le **plan humain** :
- Soit à finaliser la préparation de votre investissement : **autodiagnostic avant investissement**, page 2 à 5.
- Soit à repérer les causes des difficultés rencontrées dans sa mise en place : **autodiagnostic après investissement**, page 6 à 8.

Ils vous permettront en plus de cibler sur quoi et comment agir.

Mode d'emploi
Vous pouvez effectuer cet autodiagnostic à plusieurs personnes, ce qui a l'avantage de permettre un débat autour de points de vue différents.



AUTODIAGNOSTIC AVANT INVESTISSEMENT

ÉTAPE 1

OÙ EN ÊTES-VOUS DE LA PRÉPARATION ?

Avant de répondre aux questions de l'étape suivante, indiquer **à votre manière** où vous en êtes de la préparation de votre projet.

Où en êtes-vous? (difficultés et actions envisagées).

ÉTAPE 2

DIAGNOSTIC GUIDÉ DE VOTRE PRÉPARATION EN SIX POINTS

Les questions suivantes vous aideront à envisager l'ensemble des impacts et des difficultés d'ordre humain de votre projet.

1. QUELS IMPACTS ATTENDEZ-VOUS SUR LA PERFORMANCE ?

Quels sont les gains et risques sur la performance de votre entreprise et avec quels indicateurs les mesurer ?

Exemple : améliorer la productivité, le délai, la qualité du service, la réactivité (conception, production, livraison) et les conditions de travail des utilisateurs, la communication entre les services et personnes…

Et vous ? ....
....

Quelles difficultés prévoyez-vous pour atteindre la performance attendue ?...
....

2. QUELS SONT LES PERSONNES ET MÉTIERS CONCERNÉS PAR LES IMPACTS DE CET INVESTISSEMENT ?

Qui devrait constater des modifications dans son travail ?

Exemple : est-ce que les services informatique et administratif seront les seuls à voir changer leur travail ou est-ce que cela concernera aussi la production, les achats et/ou le commercial ? Ces modifications touchent-elles les fonctions d'encadrement, d'opérateurs et/ou de techniciens ?

Et vous ? ....
....

Quelles difficultés rencontrez-vous pour identifier l'ensemble des métiers et personnes concernés ?..
....

3. QUE PRÉVOYEZ-VOUS POUR FAVORISER L'UTILISATION DE CETTE TECHNOLOGIE ?

Quelles utilisations de cette technologie avez-vous envisagées ?

Exemple : des usages différents d'un salarié à l'autre (désignations non homogènes de documents, mauvaise synchronisation des échanges de données…); des usages abusifs (utilisation comme un outil de contrôle par l'encadrement, prescriptions à distance, usage personnel…); des usages dans des cadres de travail différents (lieux et horaires)

Et vous ? ....
....

Quelles difficultés rencontrez-vous ?

– Pour mettre en place des usages coordonnés ....
....

– Pour maîtriser des usages détournés (trop de surveillance ou trop d'usage personnel)..
....

4. QU'ENVISAGEZ-VOUS POUR FAIRE ÉVOLUER L'ORGANISATION DE VOTRE ENTREPRISE ?

Quels sont les impacts prévisibles ?

- Sur **l'organisation des postes de travail** (activités individuelles : évolution du contenu, des responsabilités…) ?

Exemple : ajout ou suppression de tâches qui enrichissent ou appauvrissent le travail et peuvent faire évoluer la charge de travail (augmentation du reporting ou des tâches d'analyse en remplacement de tâches de contrôle pour la fonction comptable…); nouvelle répartition des tâches entre assistantes, cadres et techniciens; disposition et aménagement du poste de travail…

Et vous ? ....
....

- Sur **l'organisation des processus** (de production, de gestion et d'information) ?

Exemple : relations entre les services, circulation de l'information, circuits de reporting, suppression et/ou création de postes (concentration des compétences techniques sur une seule personne – webmestres – ou répartition au sein d'une équipe), contacts directs salariés et client…

Et vous ? ....

....

- Sur **l'organisation des fonctions** ?

Exemple : évolutions de l'organigramme, de la nature et de la répartition des fonctions entre services achats, production, marketing, commercial, administratif…

Et vous ? ....

....

- Sur **l'organisation du temps et des lieux de travail** ?

Exemple : des horaires de travail et de présence modifiés par un travail à domicile et un travail collaboratif à distance.

Et vous ? ....

....

Quelles difficultés rencontrez-vous pour redéfinir et réorganiser…

– Les postes de travail ? ....

....

– Les processus du travail ? ....

....

– Les fonctions ? ....

....

– Les horaires et lieux de travail ?..

....

5. COMMENT ENVISAGEZ-VOUS DE FAIRE ÉVOLUER LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES ?

Quels sont les impacts prévisibles ?

- Concernant **les besoins en compétences** ?

Exemple : utilisation des logiciels, développement d'un rôle d'animation d'équipe pour l'encadrement (de collectifs travaillant à distance) réduction du rôle de diffusion de l'information à cause d'un accès plus aisé par tous à l'information...

- Concernant **les évolutions des emplois** ?

Exemple : recrutement ou promotion, licenciement ou reconversion…

Et vous ? ....

....

- Concernant **les modalités d'acquisition des compétences** ?

Exemple : tutorat, formation, parcours d'apprentissages…

Et vous ? ....

....

- Concernant **les moyens de reconnaissance** ?

Exemple : actualisation des systèmes de classification, évolution des statuts, nouveaux modes de rétribution…

Et vous ? ....

....

Quelles difficultés rencontrez-vous pour identifier et pour faire évoluer…

– Les besoins en compétences ? ....

....

– Les emplois ? ....

....

– Les modalités d'acquisition des compétences ? ....

....

– Les moyens de reconnaissance ? ....

....

6. COMMENT COMPTEZ-VOUS CONDUIRE VOTRE PROJET DE MISE EN PLACE DES TIC ?

Quelles étapes pour quels objectifs ? Dans quel ordre ?

Exemple : des étapes d'information, de formation, de réorganisation, de saisie des données, de test, de généralisation, de suivi et de régulation, ajustement…

Et vous ? ....

....

Quelles modalités d'association des acteurs concernés ?

Exemple : désignation d'un chef de projet et de son rôle, constitution d'un comité de pilotage et de groupes de travail et d'objectifs de travail, réalisation de réunions d'information…

Et vous ? ....

....

Quel budget pour mettre en place ce nouvel outil ?

Exemple : évaluation chiffrée des moyens mis en place comme la mobilisation du personnel, les moyens techniques, les incidences sur la production ou la réalisation de l'activité…

Et vous ? ....

....

Quels recours à des compétences externes ?

Exemple : un intégrateur pour paramétrer votre application au plus près de vos besoins, un consultant en organisation pour vous accompagner dans la réorganisation de votre entreprise…

Et vous ? ....

....

Quelles difficultés rencontrez-vous…

– Pour prévoir et conduire les différentes étapes de votre projet?

....

....

– Pour mobiliser les acteurs ? ....

....

– Pour évaluer le budget ?..

....

– Pour déterminer les besoins en compétences externes ?

....

....

ÉTAPE 3

QUE RESTE-T-IL À FAIRE POUR AMÉLIORER LA PRÉPARATION DE VOTRE PROJET ?

1. QU'ESTIMEZ-VOUS DEVOIR AMÉLIORER ?

Au regard des précédentes questions de l'ÉTAPE 2, **indiquer l'état de préparation** de votre projet sur le graphique ci-dessous : c'est-à-dire, estimez-vous que « tout reste à faire » ou qu'il est « insuffisant » ou au contraire « suffisant » ou même « surdimensionné » ?

1. LA PERFORMANCE ATTENDUE DE VOTRE ENTREPRISE

Surdimensionné

Suffisant

Insuffisant

Tout reste à faire

2. LE REPÉRAGE DES PERSONNES ET MÉTIERS CONCERNÉS

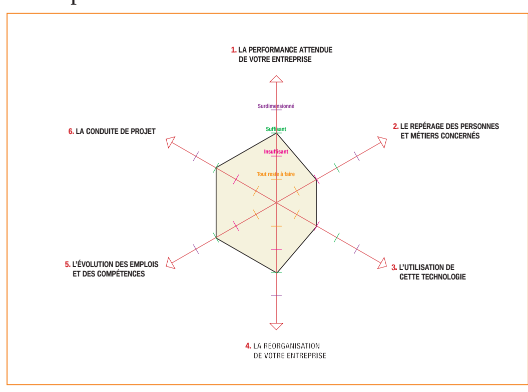
3. L'UTILISATION DE CETTE TECHNOLOGIE

4. LA RÉORGANISATION DE VOTRE ENTREPRISE

5. L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

6. LA CONDUITE DE PROJET

Exemple



L'objectif maintenant est d'atteindre le degré de préparation **suffisant** sur les 6 dimensions RH du projet

2. QUELLES ACTIONS D'AMÉLIORATION PRÉVOYEZ-VOUS DANS LA PRÉPARATION DE VOTRE PROJET ?

1. Sur la performance attendue de votre entreprise ?

....
....
....
....

2. Sur le repérage des personnes/métiers concernés ?

....
....
....
....

3. Sur l'utilisation de cette technologie ?

....
....
....
....

4. Sur la réorganisation de votre entreprise ?

....
....
....
....

5. Sur l'évolution des emplois et compétences ?

....
....
....
....

6. Sur la conduite du projet ?

....
....
....
....
....

3. COMMENT COMPTEZ-VOUS CONDUIRE CES AMÉLIORATIONS ?

Déterminer pour chacune des améliorations à réaliser

- Qui (en interne, en externe) est concerné et sera associé à ces améliorations ? Qui en a, ou en aura, la responsabilité ?

....
....

- Comment allez-vous informer et mobiliser votre personnel sur ces améliorations ?

....
....

- Avec quels moyens (temps, matériel…) ces améliorations pourront-elles être réalisées ?

....
....

Planifier les actions à réaliser sur l'ensemble des points à améliorer

- À quel moment de la conduite du projet réaliser ces actions en fonction des priorités définies et des personnes concernées ?

....
....

NB : Vous pouvez comparer vos réponses de l'ÉTAPE 2 et 3 à celles de l'ÉTAPE 1 pour repérer les nouvelles pistes de travail identifiées suite à cet autodiagnostic.

AUTODIAGNOSTIC APRÈS INVESTISSEMENT

ÉTAPE 1

OÙ EN ÊTES-VOUS DE LA MISE EN PLACE DE VOTRE NOUVELLE TECHNOLOGIE ?

	Qu'est-ce qui s'est amélioré ?	Qu'est-ce qui fait **problème*** ?
L'axe « économique » (La qualité, la productivité, la réactivité…)		
L'axe « social » (Le climat social, les relations de travail, l'absentéisme, les pénibilités, le turn-over…)		
L'axe du « taux d'utilisation du système » (Maintien de l'usage de l'ancien système…)		
L'axe « des types d'utilisation de l'application » (Usages personnels, usages de contrôle abusif, usages inadaptés…)		

*Choisissez le **problème** qui vous semble majeur et passez à l'étape suivante.

ÉTAPE 2

D'OÙ VIENT CE PROBLÈME MAJEUR ?

Pour chacune des questions suivantes, répondez par **1** si la cause proposée participe au problème et par **0** si elle n'y participe pas (ou si vous ne savez pas).

EST-CE QUE CE PROBLÈME VIENT DE L'ORGANISATION ?

Exemple

- Absence ou insuffisance d'organisation des postes de travail (ergonomie, charge de travail, moyens matériels…) .... ☐
- Mauvaise répartition des tâches et des responsabilité entre les services, les métiers et les personnes (qui fait quoi : celui qui traite les données n'est pas forcément le plus légitime pour réguler et/ou sanctionner en cas de non-utilisation de l'outil) .... ☐
- Absence ou insuffisance de définition et/ou d'information sur les nouveaux processus .... ☐
- Insuffisance des moyens de production (nombre de postes, de salariés…) .... ☐
- Autres .... ☐

Total ☐

Pour aller plus loin, précisez quels sont les postes, services et processus les plus concernés : ....
....

EST-CE QUE CE PROBLÈME VIENT DE LA TECHNOLOGIE ?

Exemple

- Mauvais fonctionnement de la technologie (pannes, lenteur…) .... ☐
- Inadaptation des fonctionnalités, ou du paramétrage, à votre besoin .... ☐
- Complexité et/ou technicité trop élevées (ergonomie) .... ☐
- Autres .... ☐

Total ☐

Pour aller plus loin, précisez quelles sont les fonctionnalités les plus concernées ....
....

EST-CE QUE CE PROBLÈME VIENT DU MANAGEMENT ?

Exemple

- Management basé sur le contrôle plutôt que sur l'animation d'équipe ☐
- Management trop à distance, déconnecté du réel ☐
- Encadrement court-circuité (accessibilité par tous à toute l'information) ☐
- Encadrement dans l'impossibilité d'apporter un appui technique à l'usage des TIC ☐
- Autres ☐

Total ☐

Pour aller plus loin, précisez quels sont les services les plus concernés ....

EST-CE QUE CE PROBLÈME VIENT DES COMPÉTENCES ?

Exemple

- Certains salariés ne disposent pas des compétences techniques nécessaires à l'utilisation de l'outil ☐
- La nouvelle répartition des tâches (une assistante devant faire du commercial ou un commercial devant saisir des courriers) fait apparaître des manques de compétences sur certaines tâches (pas forcément sur l'outil informatique) ☐
- Difficultés pour certains salariés à travailler à distance ou pour d'autres, à maintenir le travail en proximité, toujours nécessaire ☐
- Autres ☐

Total ☐

Pour aller plus loin, précisez quels sont les postes, métiers les plus concernés ....

EST-CE QUE CE PROBLÈME EST LIÉ AUX RECONNAISSANCES ?

Exemple

- Incitations par des injonctions plutôt que par des propositions d'aide. Tendance à voir ce qui ne va pas plutôt que ce qui va bien ☐
- Les nouvelles compétences et responsabilités ne sont pas encore prises en compte dans les qualifications/classifications ☐
- Un sentiment d'iniquité apparaît entre salariés quant à la nouvelle répartition des tâches et responsabilités ou quant aux rétributions ☐
- Autres ☐

Total ☐

Pour aller plus loin, précisez quels sont les services, fonctions et les personnes les plus concernés ....

EST-CE QUE CE PROBLÈME EST LIÉ À LA CONDUITE DE PROJET ?

Exemple

- Mauvaise identification du responsable de projet et/ou mauvaise composition du comité de pilotage et des groupes de travail (erreur sur le « qui fait quoi ») ☐
- Mauvais planning (trop court ou trop long, étapes oubliées, planning trop rigide) ☐
- Projet trop ou pas assez participatif (perturbation de l'activité dans un cas, absence d'appropriation de l'outil dans l'autre...) ☐
- Déficit d'information et de communication (au sein des groupes de travail du projet, entre ces groupes et entre ces groupes et le reste de l'entreprise...) ☐
- Autres ☐

Total ☐

Pour aller plus loin, précisez les étapes les plus concernées ....

NB : Vous pouvez reprendre l'ensemble de ces questions pour les autres problèmes identifés en ÉTAPE 1.

ÉTAPE 3
QUE RESTE-T-IL À FAIRE POUR RÉSOUDRE CES PROBLÈMES MAJEURS ?

1. SUR QUOI AGIR EN PRIORITÉ POUR RÉSOUDRE CE OU CES PROBLÈMES MAJEURS ?

Reportez les totaux des pages précédentes dans ce tableau.

	PROBLÈME 1 :	PROBLÈME 2 :	AUTRES PROBLÈMES :	
L'ORGANISATION	1			
LA TECHNOLOGIE				
LE MANAGEMENT				
LES COMPÉTENCES				
LES RECONNAISSANCES				
LA CONDUITE DE PROJET				2

1 *Indique le poids de « votre organisation » dans **ce** problème majeur.*

2 *Indique le poids de « la conduite de projet » dans **l'ensemble** de vos problèmes.*

Ce tableau vous permet de visualiser où se situent vos points forts et vos points faibles.
Au-delà de l'action immédiate (cf. ci-dessous), ces constats vous seront utiles pour la conduite de vos projets à venir.

2. COMMENT AGIR POUR LES RÉSOUDRE ?

En vous reportant à l'ÉTAPE 2, traiter chacun des types de causes (l'organisation, la technologie, le management…) par ordre d'importance et ou d'urgence en précisant :

- Les actions à engager immédiatement.
- Qui est concerné ? Avec qui (en interne, en externe) et sous la responsabilité de qui les traiter ?
- Avec quels moyens les résorber (temps, matériel…) ?
- Quelles sont les étapes intermédiaires de ces actions ?
- Dans quels délais devront-elles être réalisées ?
- Comment allez-vous informer et mobiliser votre personnel ?

Et globalement, pour résorber l'ensemble des difficultés, préciser comment vous allez coordonner ces différentes actions (selon les personnes concernées et leur charge d'activité).

POUR ALLER PLUS LOIN

- Guide pratique « 10 points de vigilance pour l'usage des TIC en PME », édition ARAVIS
- Agir sur « la conduite des e-projets », édition ANACT.
- Site internet : www.aravis.aract.fr

POUR COMMANDER

Françoise Luce-Teffaud, f.luce-teffaud@anact.fr

ONT CONTRIBUÉ

- Carine Belin, c.belin@anact.fr
- Jérôme Bertin, j.bertin@anact.fr
- Gérard Paljkovic, g.paljkovic@anact.fr

Chargés de mission ARAVIS

TERRE DE SIENNE – Imprimé sur papier recyclé blanchi sans chlore – juin 2006.











Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail
14, rue Passet – 69007 Lyon – T. 04 37 65 49 70 – F. 04 37 65 49 75 – aravis@aravis.anact.fr – www.aravis.aract.fr